

Sander, Ortrud

## Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management. Ein Konzept zur Förderung des Lerntransfers

*Unterrichtswissenschaft 31 (2003) 4, S. 321-333*



Quellenangabe/ Reference:

Sander, Ortrud: Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management. Ein Konzept zur Förderung des Lerntransfers - In: Unterrichtswissenschaft 31 (2003) 4, S. 321-333 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-67819 - DOI: 10.25656/01:6781

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-67819>

<https://doi.org/10.25656/01:6781>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, veröffentlichen oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

---

# Unterrichtswissenschaft

Zeitschrift für Lernforschung

31. Jahrgang / 2003 / Heft 4

---

<i>Christine Pauli, Kurt Reusser, Monika Waldis, Urs Grob</i> „Erweiterte Lehr- und Lernformen“ im Mathematikunterricht der Deutschschweiz.....	291
<i>Ortrud Sander</i> Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management - Ein Konzept zur Förderung des Lerntransfers.....	321
<i>Sigmar-Olaf Tergan</i> Lernen und Wissensmanagement mit Hypermedien .....	<del>334</del>
<i>Detlef Urhahne, Sascha Schanze</i> Wie lässt sich das Lernen mit Hypertext effektiver gestalten? Empirischer Vergleich einer linearen und einer netzwerkartigen hypermedialen Lernumgebung .....	<del>359</del>
Buchbesprechungen.....	378
Gutachter 2003 .....	380
Hinweise für die Autoren .....	382

## Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management

Ein Konzept zur Förderung des Lerntransfers

Further education of nursing staff in middle management

A concept for promoting learning transfer

---

*Vor dem Hintergrund des schnellen wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Wandels wird berufliche Weiterbildung zunehmend als Zukunftsinvestition betrachtet. Daher rückt die Förderung des Lerntransfers verstärkt in den Mittelpunkt.*

*Der Ansatz der systemisch-konstruktivistischen Erwachsenenbildung und die Handlungstheorie bieten einen fundierten theoretischen Bezugsrahmen für eine transferfördernde Gestaltung beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen. Schwerpunkte bilden die Konstruktion und Deutung von Lebenswelten, die Verarbeitung von Informationen zu Wissen und die Offenheit für Neues. Handlungsmuster zur Bewältigung komplexer Situationen wie sie z.B. Leitungsaufgaben darstellen, können so gefördert werden. Das Konzept der Projekte im Funktionsfeld zur Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management greift diese Zielsetzung auf. Neu gelernte Handlungsstrategien können im Funktionsfeld unter realen Bedingungen durchgeführt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen reflektiert werden. Ihre Anwendung in der Praxis fördert die Integration des neuen Wissens in vorhandene kognitive Strukturen und führt ggf. zu einer Veränderung der Konstruktionen und Deutungen des beruflichen Alltags.*

*Eine Auswirkung der dargestellten Zusammenhänge sowohl auf Handlungsstrategien als auch auf eine Integration des erlernten Wissens in vorhandene kognitive Strukturen soll mittels Fragebögen untersucht werden.*

*As a result of rapid economic, technological and social changes, professional further education is increasingly regarded as an investment in the future. Therefore, the promotion of educational transfer is becoming predominantly a focal point.*

*The approach of the systemic-constructivistic adult education and theory of action offer a sound theoretical framework for the transfer-promoting arrangement of measures for professional further education. Emphasis is placed on the organisation and interpretation of the world of everyday-life, the*

*processing of information into knowledge and openness for new ideas. Patterns of action for dealing with complex situations, such as managerial work, can be fostered in this way.*

*The concept of projects in the work situation in further education of nursing staff in middle management has this objective as its aim. New strategies of action learnt can be applied in the work situation under actual conditions and their consequences be reflected upon. Their application in practice fosters the integration of the newly acquired knowledge into available cognitive structures and possibly leads to an alteration in the organisation and interpretation of professional everyday life.*

*The consequences of the interrelationships described for both the strategy of action and the integration of knowledge learnt into available cognitive structures will be examined by questionnaires.*

Berufliche Weiterbildung ist eine Zukunftsinvestition für Unternehmen. Durch Weiterbildungsmaßnahmen können für das Unternehmen wichtige Ressourcen der Mitarbeiterinnen wie fachliche Kompetenz, Kreativität, Initiative, gefördert und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen erhöht werden. Zunehmend wichtig wird daher die Frage nach dem Transfer der in der Weiterbildung gelernten Inhalte in den jeweiligen betrieblichen Alltag.

Der Lerntransfer kann durch Methoden unterstützt werden, die sowohl die Belange und Anforderungen der Praxis als auch die kognitiven Strukturen und Handlungsmuster der Mitarbeiterinnen einbeziehen und miteinander verbinden.

Ein Konzept zur Förderung des Lerntransfers, das diese Überlegungen aufgreift, ist von mir am Städtischen Klinikum Braunschweig entwickelt worden, eine Untersuchung über die Auswirkungen des Konzepts auf den Lerntransfer erfolgt. Diese Untersuchung wird von Frau Prof. Dr. Jürgens, Fachbereich Erziehungswissenschaft der TU Braunschweig, Institut für Psychologie, begleitet.

### *1. Arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen*

Die Krankenpflege ist eine wichtige Säule in der Versorgung ambulanter und stationärer Patienten. Sie ist daher in einem hohen Maße durch die (teilweise gesetzlich geforderten) Veränderungen im Gesundheitswesen wie Verantwortung für Ausgaben, Leistungserfassung und -entwicklung, Qualitätsmanagement usw., betroffen. (vgl. z.B. DKG, 1998, Badura, 1993, Bartolomeyczik, 1993)

Krankenpflege ist daher nicht nur dadurch gekennzeichnet, dass sich die Anforderungen im Bereich der fachlichen Qualifikationen ständig ausweiten. Gleichzeitig ändern sich auch Organisationsstrukturen z.B. im Hinblick auf:

- teamorientierte Organisationsformen der Pflege
- flexiblere Gestaltung des Einsatzes von Mitarbeiterinnen zum Abfangen von Arbeitsspitzen
- Ausgliederung von Tätigkeiten
- berufsgruppenübergreifendes Arbeiten
- adäquaten, an den Qualifikationen orientierter Einsatz der Mitarbeiterinnen
- den wirtschaftlichen Einsatz von Sachmitteln.

Hierzu in Beziehung stehen Anforderungen an die Mitarbeiterführung, z.B.:

- Einsatz von Methoden zur Teamentwicklung
- Förderung selbständigen und eigenverantwortlichen Arbeitens
- Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Veränderungsprozessen
- Anerkennung der geleisteten Arbeit der Einzelnen und des Teams.

Die Forderung nach Effizienz der medizinischen und pflegerischen Maßnahmen und das Bedürfnis nach Aufklärung über die Art und Weise des Vorgehens von Seiten der Patienten setzt neben fachlicher Qualifikation die Fähigkeit zur Vermittlung von Sachverhalten voraus. Zunehmend größer wird das Bedürfnis nach Beratung hinsichtlich der weiteren pflegerischen Versorgung bei chronisch erkrankten Patienten nach der Entlassung aus dem Krankenhaus.

Durch die beschriebenen Rahmenbedingungen weiten sich die Anforderungen an die Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management (Stationsleitung bzw. Abteilungsleitungen) aus.

## *2. Lerntransfer von betrieblichen Weiterbildungsinhalten*

Betriebliche Weiterbildung muss sich immer an der Frage messen lassen, wie nachhaltig Weiterbildungsmaßnahmen wirken, inwieweit die geförderten Qualifikationen im betrieblichen Alltag umgesetzt werden. Der Transfer des Gelernten aus dem Lernfeld der Weiterbildung in das Funktionsfeld des Arbeitsalltags wird zu einem entscheidenden Kriterium für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme.

Lemke (1995) definiert Lerntransfer als einen psychosozialen Prozess, der die Umsetzung der in einer Lehr-Lernsituation (Lernfeld) gelernten Inhalte in eine berufliche Anwendungssituation (Funktionsfeld) umfasst. Dabei muss die Anwendersituation nicht unbedingt mit der Lehr-Lernsituation identisch sein, Lemke geht vielmehr auch von der Möglichkeit einer Generalisierung aus. Weiter umfasst der Prozess des Lerntransfers auch alle Maßnahmen, die zur betrieblichen Umsetzung und zur Einübung des Gelernten im Vorfeld, im Verlauf der Weiterbildungsmaßnahme und im Nachhinein notwendig sind (vgl. Lemke, 1995, 7).

Mandl u.a. führen in Anlehnung an Ergebnisse der Transferforschung aus, dass das Transferkonzept dann angewendet wird, „... wenn in einem Zusammenhang („Source“) ein Lernprozess stattgefunden hat, und der Lerner insbesondere dann in einem zweiten (veränderten) Zusammenhang („Target“) mit einer Aufgaben- und Problemstellung konfrontiert wird, auf die eine Anwendung des Gelernten sinnvoll oder hilfreich ist“ (Mandl u.a., 1992, 127).

Als „Source“ wird dabei das systematisierte und geplante Lernen in einer Lehr-Lernsituation, die ein Lernfeld bildet, bezeichnet. Dem „Target“ entspricht die Situation, in der das Gelernte angewendet werden soll, dem Funktionsfeld. (vgl. Mandl u.a., 1992, 127)

Beide Definitionen gehen einerseits von der geplanten und systematisierten Lehr-Lernsituation aus und andererseits von der betrieblichen Anwendersituation im Funktionsfeld, die durch eine hohe Komplexität und in Teilen eingeschränkte Planbarkeit gekennzeichnet ist. Diese besonderen Bedingungen des Funktionsfeldes erschweren die Umsetzung des Gelernten vor allem dann, wenn sich die Weiterbildungsinhalte nicht nur auf Faktenwissen, sondern auch auf neue Handlungsmuster beziehen.

Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, Lernfeld und Funktionsfeld mehr zu verschränken und dies bei der Planung des Lerntransfers im Rahmen der Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme zu berücksichtigen.

Aus dem bisher Gesagten lassen sich folgende Überlegungen zur Förderung des Lerntransfers ableiten:

Bei der Planung und methodisch-didaktischen Gestaltung der Weiterbildung ist es sinnvoll, zusätzlich zu den theoretische Grundlagen auch Fragestellungen aus der Praxis einzubeziehen.

Um eine möglichst große Ähnlichkeit zwischen Lernfeld und Funktionsfeld herzustellen ist es notwendig, die Praxisfragen so genau wie möglich dem beruflichen Alltag der jeweiligen Teilnehmerinnen zu entlehnen.

Im Funktionsfeld geltende betriebliche Ziele und Vorgaben müssen von den Leitungskräften bei allen Transferaufgaben berücksichtigt werden. Deshalb ist es notwendig, sie so weit wie möglich und nötig einzubeziehen.

Es erscheint aufgrund dieser Überlegungen sinnvoll, nicht nur die Unterrichts- und Trainingseinheiten methodisch z.B. durch Fallbeispiele, Plan- und Rollenspiele so zu gestalten, dass ein möglichst optimaler Transfer von der Unterrichtssituation in den beruflichen Alltag, vom Lernfeld in das Funktionsfeld erfolgen kann. Da sich die Komplexität des Funktionsfeldes im Lernfeld nur bedingt berücksichtigen lässt ist es m.E. darüber hinaus wichtig, das Funktionsfeld als Lernort selbst mit einzubeziehen, um hier ein Übungsfeld für das Gelernte zu schaffen.

Diese Überlegungen greift das Konzept der Projekte im Funktionsfeld auf, die in der Weiterbildung von Stationsleitungen am Städtischen Klinikum Braunschweig durchgeführt werden.

### *3. Projekte im Funktionsfeld als Methode der Lerntransfer-förderung*

Ziel der Weiterbildung von Pflegekräften im mittleren Management im Städtischen Klinikum Braunschweig ist der Aufbau von Handlungskompetenzen zur Problemlösung sowie zur Planung und Umsetzung von Innovationen. Die erworbenen Kompetenzen sollen die Leitungskräfte in die Lage versetzen, Ziele für Neuerungen zu formulieren und unter Beteiligung des Teams sowie unter Berücksichtigung der institutionellen Rahmenbedingungen zu erreichen. Strukturelle Veränderungen, die sich z.B. durch das Erreichen von Teilzielen ergeben, sollen in die weitere Planung einbezogen werden und dazu führen, die vorhandene Planungen diesen Veränderungen entsprechend zu modifizieren, ohne dass das Ziel aufgegeben wird.

#### **3.1 Theoretische Grundlagen**

Den Hintergrund der Konzeption bilden Elemente handlungstheoretischer und konstruktivistischer Modelle der Weiterbildung.

Nach Severing ist der Gegenstand der Handlungsregulationstheorie „die einzelne Handlung in der Arbeitstätigkeit, die als Einheit von Wahrnehmung, gedanklicher Verarbeitung und motorischer Verrichtung aufgefasst wird“ (Severing 1994, 81). Severing führt als Merkmale des Handelns auf:

- Auseinandersetzung des Menschen mit der Umwelt, die er durch seine Ziele verändert.
- Das Handeln muss kontinuierlich an diese Veränderungen angepasst werden.
- Jedes Handeln ist immer auch in gesellschaftliche Zusammenhänge eingebunden.
- Einzelne Handlungen sind keine für sich stehenden Elemente, sie sind immer ein Teil größerer Handlungsgefüge und prozesshaft zu verstehen (vgl. Severing 1994,

Handlungen in Leitungsfunktionen sind komplex und umfassen die Koordination vorhandener sowie die Schaffung neuer Handlungsbereiche. Zusammenhänge müssen in diesen Bereichen über den individuellen Handlungsraum hinaus antizipiert und in die Handlungen einbezogen werden (vgl. Severing 1994, 85 ff). Erforderlich ist daher die Verbindung von einzelnen Handlungen zu Handlungsplänen, die Strategien zur Lösung von Problemen beinhalten.

Dazu ist es notwendig, Handlungsstrategien z.B. in Form von Regeln zum Einschätzen von Problemen zu lernen, erforderliche Fertigkeiten häufiger

zu üben und Mechanismen zur Kontrolle und Steuerung von Tätigkeiten zu entwickeln (vgl. Wottawa, & Gluminski 1995, 21).

Eine weitere theoretische Grundlage sind Elemente der konstruktivistischen Erwachsenenbildung.

### *Konstruktion und Deutung von Erlebenswelten*

Nach Arnold & Siebert steht im Zentrum des Denkmodells der konstruktivistischen Erwachsenenbildung die Annahme, dass der Mensch in seinem Verständnis seine „Erlebenswelt“ ordnet und strukturiert „mit Hilfe von Deutungen bzw. Beziehungs- und Regelzuschreibungen, die er letztlich selbst konstruiert“ (Arnold & Siebert 1997, S 5). Daraus folgt nach Arnold & Siebert, dass das Lernen Erwachsener die jeweiligen Erlebenswelten sowohl konstituiert als auch transformiert. Die Autoren führen weiter aus, dass Menschen wahrscheinlich „erst vor dem Hintergrund und im Kontext ihrer ‘subjektiven Handlungsgründe’ (Holzkamp 1993, 28) lernen“ (Arnold & Siebert, 1997, 5).

Aber nicht nur erwachsene Lernende konstruieren eigene Lebenswelten und damit auch ihre Lernumwelt aufgrund von Deutungen, sondern auch die Lehrenden konstruieren und strukturieren jeweils ihre Lebenswelten und die Lernumwelt.

Erwachsenenbildung und damit auch berufliche Weiterbildung, bei denen Lernziele nur durch die Lehrenden gesetzt und geplant werden, führt aus dieser Sicht zu einem unzureichenden Ergebnis. Vielmehr ist auch immer eine reflexive Auseinandersetzung mit den jeweiligen Konstruktionen der Lernenden und Lehrenden erforderlich.

### *Verarbeitung von Informationen zu Wissen*

Eine Aufgabe beruflicher Weiterbildung ist es, Wissen über Methoden und Fakten als Voraussetzung für berufliches Handeln darzubieten. Nur so können die Lernenden eigene Deutungen und Konstruktionen überprüfen und ggf. anpassen.

Wissen entsteht aus konstruktivistischer Sicht als Leistung des Subjekts durch die Verarbeitung von Informationen. Es ist Bestandteil der Identität und „verbindet das Subjekt mit der Umwelt“ (Arnold & Siebert, 1997, 112).

Informationen werden aber nur dann zu Wissen verarbeitet, wenn sie den Lernenden für ihren spezifischen Fragen- und Problembereich relevant, praktisch, nützlich, neu und in sein vorhandenes kognitives System integrierbar erscheinen (vgl. Arnold & Siebert, 1997, 113). Dazu ist es notwendig, durch die Aktivierung von Vorwissen die Verbindung zu vorhandenen Wissensstrukturen zu erleichtern. Da die Lernenden in der Regel nicht über identisches Vorwissen verfügen, ist es die Aufgabe der Lehrenden hier zunächst zu ermitteln, an welcher Stufe des Vorwissens angeknüpft werden



kann bzw. muss oder ob (bei sehr heterogenen Teilnehmergruppen) erst eine einheitliche Lernbasis aufgebaut werden muss.

### *Offenheit für Neues*

Von Bedeutung für die Offenheit gegenüber dem Neuen ist nach Arnold & Siebert die „Spannbreite zwischen Neuem und Bekanntem“, die „Driftzone“ (Arnold & Siebert, 1997, 122). Innerhalb dieser Spannbreite sind Lernprozesse möglich. Alle Inputs, die diese Spannbreite überschreiten, werden als Überforderung oder sogar als Bedrohung empfunden. Eine wichtige Aufgabe der Lehrenden ist es daher, die Spannbreite zu erfassen bzw. abzuschätzen, in der Lernprozesse möglich sind (vgl. Arnold/Siebert, 1997, 122).

## **3.2 Umsetzung des Konzepts der Projekte im Funktionsfeld**

Das Konzept der Projekte im Funktionsfeld greift die beschriebenen handlungstheoretischen und konstruktivistischen Elemente der Erwachsenenbildung auf, um auf diese Weise den Lerntransfer zu fördern. Die Umsetzung der Aufgaben erfolgt bei den Projekten nicht im Rahmen des Lehrgangs (Lernfeld) gemeinsam mit anderen Lehrgangsteilnehmern, sondern unmittelbar am Arbeitsplatz (Funktionsfeld), gemeinsam mit dem Stationsteam.

### *Zielsetzung der Projekte*

Ziel ist es, die Komplexität der Arbeitssituation, die im vorhandenen Umfang kaum simuliert werden kann, mit einzubeziehen. Die Teilnehmerinnen sollen die theoretischen und methodischen Impulse und Informationen, die sie im Lehrgang erhalten haben in der Praxis anwenden. Sie sollen in der jeweiligen praktischen Situation die notwendigen Wissensteile aufgreifen, anwenden und in der Umsetzung reflektieren. Auf diese Weise werden Handlungsstrategien neu aufgebaut oder erweitert und zu Handlungsplänen miteinander verknüpft. Dazu gehören vor allem Strategien zur Bewältigung der Leitungsaufgaben der Zielsetzung, Planung, Umsetzung und der Kontrolle von Maßnahmen sowie der Organisation und der Mitarbeiterführung.

### *Vorbereitung der Projekte im Lernfeld*

Die Vorbereitung der Projekte erfolgt im Lernfeld in Anlehnung an die Projektmethode. Ziel der Vorbereitung ist es, den Lernenden Informationen über Möglichkeiten der prozesshaften Projektplanung und -umsetzung zu vermitteln, die Anwendung dieser Planungs- und Umsetzungsmöglichkeiten an Beispielen aus der Praxis zu üben und die Lernenden zu befähigen, Kriterien zur Überprüfung des Projektverlaufs und Möglichkeiten der Steuerung des Prozesses zu entwickeln. Grundlage bei der methodischen Planung der Vorbereitung sind die zuvor beschriebenen Elemente der konstruktivistischen Erwachsenenbildung:

### *Verarbeitung von Information zu Wissen*

Das Vorwissen der Lernenden, hinsichtlich der prozessbezogenen Planung und Umsetzung von Projekten, ist in der Regel gering. Hoch ist dagegen ihr

Wissen über die Rahmenbedingungen ihrer Praxissituation z.B. über Organisationsstrukturen, Handlungsabläufe innerhalb des Teams bzw. im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen, fachliche Anforderungen, mögliche Widerstände usw.. Aufgrund des geringen Vorwissens hinsichtlich der Projektplanung und -umsetzung ist es deshalb erforderlich, zunächst durch das gezielte Vermitteln von Fakten eine einheitliche Lernbasis aufzubauen. Da aber nach Arnold & Siebert Informationen nur dann zu Wissen verarbeitet werden, wenn die Lernenden sie als praxisrelevant, nützlich, neu und kognitiv integrierbar erscheinen, ist es sinnvoll, die Fakten schon bei der Repräsentation durch Beispiele aus der Praxis zu erläutern. Unterstützend werden in Anlehnung an die Projektmethode die einzelnen Prozessphasen (Ist-Analyse, Soll- Konzeption, Umsetzungsplanung, Entscheidungsphase) in Kleingruppen an einem realistischen Problem aus dem beruflichen Alltag der Lernenden geübt.

### *Konstruktion und Deutungen von Erlebenswelten*

Das hohe Vorwissen der Dozentinnen hinsichtlich der Projektplanung und -umsetzung auf der einen Seite und das hohe Vorwissen der Lernenden über die Rahmenbedingungen auf der anderen Seite führt zu unterschiedlichen Konstruktionen und Deutungen der Erlebenswelt „Praxis als Lernwelt für Innovationen „. Notwendig ist deshalb die Auseinandersetzung der Lernenden und Lehrenden, über Möglichkeiten und Grenzen der vorgestellten Projektplanung und -umsetzung. Die Auseinandersetzung bezieht dabei sowohl subjektive Handlungsgründe der Leitungskräfte als auch organisatorische Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterinnen, Gründe für mögliche Widerstände und motivationale Aspekte mit ein.

Methodisch wird diese Auseinandersetzung gestützt durch moderierte Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse z.B. mit Hilfe der Metaplan-Technik, Einsatz der Methode des Problemanalyseschemas, Fischgrat-Diagramm, Mind map usw. Die Lernenden können in der Auseinandersetzung mit den jeweils unterschiedlichen Anforderungen aus Theorie und Praxis und im Austausch mit den anderen Lernenden und Lehrenden ihre Konstruktionen und Deutungen überprüfen und ggf. modifizieren.

### *Offenheit für Neues*

Bei der Auswahl der Dozentinnen hat die Erfahrung im Funktionsfeld Krankenhaus eine hohe Priorität. Bevorzugt werden Dozentinnen, die im Rahmen ihrer fachlichen Qualifikation in leitender Funktion im Krankenhaus tätig sind und deshalb auch über Erfahrungen im Management verfügen. Diese Berücksichtigung von Theorie und Praxis bei der Auswahl von Dozentinnen macht es möglich, die Spannbreiten, in denen Lernprozesse nach Arnold & Siebert möglich sind, zu erkennen und zu berücksichtigen und die Vermittlung neuer theoretischer Grundlagen so relevant und praxisnah wie möglich zu gestalten.

Unterstützend ist der gesamte Lehrplan so gestaltet, dass theoretische Inhalte aufeinander aufbauen bzw. sich gegenseitig ergänzen. Durch genaue Absprachen mit den Dozentinnen können sinnvolle Redundanzen in den Inhalten z.B. durch die Betrachtung eines Themas unter unterschiedlichen, sich ergänzenden Gesichtspunkten eingeplant und sinnlose Redundanzen vermieden werden.

### *Implementierung der Projekte im Funktionsfeld*

Das Projektthema ergibt sich aus einer Fragestellung oder einem Problem in der beruflichen Praxis der Lernenden. Diese Fragestellung oder das Problem sollen anhand der im Lernfeld vorgestellten und geübten Projektplanungen unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen bearbeitet werden.

Bei der Bearbeitung im Funktionsfeld kommt den Rahmenbedingungen eine besondere Bedeutung zu. Die Projekte können nicht gegen die Bedingungen des Funktionsfeldes umgesetzt werden.

Zur erfolgreichen Umsetzung der Aufgaben ist es erforderlich, organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes wie institutionelle Ziele, Vorgaben, Leitlinien, Dienstanweisungen usw. zu berücksichtigen. Gegenüber Vorgesetzten und ggf. Vertretern anderer Berufsgruppen müssen Projektziel und -inhalt vertreten, Ziele und Wege müssen argumentiert und evtl. verhandelt werden. Zu hoch angesetzte Ziele müssen in diesem Prozess auf die Realität zugeschnitten und entweder revidiert oder, wenn die Rahmenbedingungen es nicht anders zulassen, aufgegeben und durch andere ersetzt werden.

Vor allem müssen die Mitarbeiterinnen informiert und in die Projekte integriert werden.

Durch Reaktionen von Mitarbeiterinnen, Vorgesetzten und anderen Beteiligten verändern sich evtl. die Rahmenbedingungen. Teilweise ändert sich auch die Sichtweise der Lernenden selbst durch die gemachten Erfahrungen in der Umsetzung von Strategien oder durch Analyseergebnisse. Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen erfordert, dass die eigene Planung ggf. modifiziert werden muss, neue bisher nicht berücksichtigte Aspekte hinzugenommen werden, andere als nicht mehr so relevant in den Hintergrund treten müssen.

Die Durchführung der Projekte im Funktionsfeld hat somit doppelte Auswirkungen: Den möglichen Aufbau von Handlungsplänen zur Planung und Umsetzung von Innovationen bei den Leitungskräften und durch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen bei diesen den Anstoß von Lernprozessen und die Auseinandersetzung mit den eigenen Konstruktionen und Deutungen.

#### *4. Untersuchung zur Wirksamkeit der Projekte als Methode der Lerntransferförderung*

Um die behauptete Wirksamkeit der Projekte als Methode der Lerntransferförderung zu überprüfen, ist eine Untersuchung geplant, die sowohl die Auswirkungen im Funktionsfeld als auch die Auswirkung auf die Konstruktionen und Deutungen der Lernenden hinsichtlich der Erlebenswelt „berufliche Praxis“ einbezieht.

In Anlehnung an Ulrich & Probst (1995) soll die Transfersituation als komplexe Problemsituation betrachtet werden. Um bei der notwendigen „Reduktion der Wirklichkeit“ (Ulrich & Probst, 1995, 123) möglichst viele für die Untersuchung relevante Aspekte der Situation zu erfassen, wurde eine Expertenbefragung bei Vorgesetzten mit halbstrukturierten Interviews durchgeführt. Befragt wurden Vorgesetzte aus dem Bereich der Pflege, der Verwaltung und des ärztlichen Dienstes hinsichtlich ihrer Erwartungen an Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Erwartungen wurden als Kriterien für die Bewertung einer Weiterbildungsmaßnahme genannt.

Die Auswertung ergab folgende Dimensionen: fachliche Kompetenz, Kommunikation/Kooperation im Team und teamübergreifend, berufliche und persönliche Förderung der Mitarbeiter. Von den Vorgesetzten aus dem Bereich der Pflege wurden außerdem die Dimensionen Innovation, Streßbewältigung und Arbeitszufriedenheit genannt.

Die Auswertungsergebnisse bilden die Grundlage für die weitere Untersuchung. Untersucht werden sollen Pflegekräfte aus dem mittleren Management, die an dem Lehrgang „Pflegefachkraft im mittleren Leitungsbereich“ teilnehmen. Als Instrumentarium wird ein Fragebogen eingesetzt, der Skalen des Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahrens für das Krankenhaus (TAA-KH-S) enthält, die mir von Prof. Büssing und Dr. Glaser (Technische Universität München, Lehrstuhl für Psychologie) freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurden.

Die Skalen umfassen Items zur Einschätzung qualifikatorischer Erfordernisse und Lernerfordernisse innerhalb der Tätigkeit und der Arbeitszufriedenheit. Die Skala, die die Dimension Arbeitszufriedenheit abbildet enthält auch Items, die der Dimension Kooperation zugeordnet werden können.

Geplant ist der Einsatz des Fragebogens in einer Treatment- und einer Kontrollgruppe. Die Treatmentgruppe ist der Lehrgang „Pflegefachkraft im mittleren Leitungsbereich“ am Städtischen Klinikum Braunschweig. In diesem Lehrgang werden die Projekte umgesetzt.

Die Kontrollgruppe ist ein Lehrgang, der nach dem gleichen Curriculum bezogen auf die gleiche Teilnehmerstruktur und mit einer sehr ähnlichen didaktisch-methodischen Gestaltung konzipiert ist, in dem aber keine Projekte durchgeführt werden.

Außerdem erhalten sowohl die Teilnehmer der Treatment- als auch der Kontrollgruppe nach Abschluss des Lehrgangs einen zusätzlichen Fragebogen. Mit diesem Fragebogen werden Einschätzungen zur Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen, Vorgesetzten und anderen Berufsgruppen erfasst, sowie eine Einschätzung der Motivation und des Interesses der Mitarbeiterinnen und anderen Berufsgruppen an Neuerungen sowie die Resonanz in bezug auf Zustimmung oder Ablehnung bei Neuerungen. Damit werden die Dimensionen Kommunikation und Kooperation angesprochen.

Der Fragebogen ist als Einschätzungsbogen mit Ratingskala gestaltet.

Zur Bewertung der Auswirkungen im Funktionsfeld werden außerdem in der Treatmentgruppe Evaluationsverfahren wie moderierten Reflexionsrunden mit den Lernenden sowie Rückmeldungen von Vorgesetzten eingesetzt.

Zur Bewertung der Auswirkungen im Funktionsfeld durch Reflexionsrunden und Rückmeldungen durch Vorgesetzte liegen erste Ergebnisse vor:

Die Lernenden berichten in Reflexionsrunden von der weitgehend positiven Motivation der Mitarbeiter. In den Fällen, in denen sich Mitarbeiterinnen zu Beginn skeptisch zeigten, konnte in den meisten Fällen diese Skepsis durch einen an die Möglichkeiten angepassten Prozessverlauf und eine hohe Transparenz durch Information der Mitarbeiterinnen über Projektziele und Vorgehensweise überwunden werden. In allen Fällen fanden sich Mitarbeiterinnen die bereit waren, sich in Arbeitsgruppen oder anderweitig an der Projektplanung und -durchführung zu beteiligen.

In den Projekten begonnene strukturelle Veränderungen wie z.B. die Übergabe am Krankenbett, Neugestaltung der Aufnahmesituation, oder die Gestaltung von Materialien zur Patienteninformation wurden über das Projekt hinaus in den meisten Fällen beibehalten, trugen also zu einer dauerhaften Veränderung bei.

Von Bedeutung ist auch, dass sich die Mitarbeiterinnen durch nachfolgende Projekte eher zu weiteren Umsetzungen und Innovationen motiviert zeigen.

## *5. Zusammenfassung und Ausblick*

Der Grad des Lerntransfers ist ein wichtiges Kriterium bei der Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen durch Vorgesetzte.

Damit Lerninhalte in der beruflichen Praxis umgesetzt werden können, sind verschiedene Ebenen zu berücksichtigen: Die methodisch-didaktische Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme, das Funktionsfeld des beruflichen Alltags mit seinen Rahmenbedingungen, die möglichst weitgehende Verschränkung von Lernfeld und Funktionsfeld sowie die Handlungen, die die Lernenden im Funktionsfeld ausführen und die Deutungen, vor deren Hintergrund die Handlungen stattfinden.

Eine Möglichkeit, diese Voraussetzungen für einen Lerntransfer zu erfüllen, stellt das Konzept der Projekte im Funktionsfeld dar.

Die Herstellung einer möglichst großen Ähnlichkeit zwischen Lernfeld und Funktionsfeld gelingt in der Weiterbildungsmaßnahme nur unvollkommen, weil die Komplexität des Funktionsfeldes kaum simuliert werden kann.

Die Leitungsaufgaben der Zielsetzung, der Planung, Implementation und Kontrolle von Maßnahmen sowie Aufgaben der Mitarbeiterführung können im Funktionsfeld unter realen Bedingungen durchgeführt und hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Planung reflektiert werden. Der Rückgriff auf gelernte Inhalte und ihre Anwendung in der Praxis des beruflichen Alltags führt zu einer Integration des Wissens in vorhandene kognitive Strukturen und ggf. zu einer Veränderung der Konstruktionen und Deutungen des beruflichen Alltags.

Durch eine Untersuchung soll überprüft werden, ob die Durchführung der Projekte im Funktionsfeld zu nachweisbaren Veränderungen führt.

Erste Evaluationsergebnisse, die im Anschluss an den Lehrgang erhoben wurden, haben gezeigt, dass durch die Projekte eine Umsetzung von Innovationen auf der Ebene der Stationen und Abteilungen gefördert wird, initiiert durch die Stationsleitungen unter Einbeziehung des Teams. Die Innovationen finden in einer Form statt, die auf die jeweiligen zeitlichen, personellen und fachlichen Ressourcen zugeschnitten sind. Dadurch können die gesteckten Ziele erreicht werden, ohne Mitarbeiterinnen zu überfordern. Auf diese Weise ist sowohl bei den Führungskräften als auch bei deren Mitarbeiterinnen eine hohe Motivation zur Veränderung entstanden.

Ein Einfluss auf Strategien der Handlungen in Leitungsfunktionen scheint zunächst gegeben zu sein.

Ein Lerntransfer, der über einen längeren Zeitraum wirksam sein soll, hängt aber auch von einer Integration des erlernten Wissens in vorhandene kognitive Strukturen und den Auswirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf die Konstruktionen und Deutungen der jeweiligen beruflichen Praxis durch die Lernenden ab. Die Ergebnisse des Fragebogens zur Einschätzung der Kooperation, der Motivation der Mitarbeiterinnen, der Motivation bezogen auf die Umsetzung von Neuerungen und der Resonanz bezüglich der Zustimmung oder Ablehnung von Neuerungen können einen Hinweis auf die Nachhaltigkeit der Wirkung der Projekte im Funktionsbereich geben.

Die Auswertung der Ergebnisse der Skalen des TAA-KH und der Vergleich von Treatment- und Kontrollgruppe kann Aufschluss darüber geben, ob bzw. inwieweit Veränderungen der Einschätzungen qualifikatorischer Erfordernisse, Lernerfordernisse, im Bereich der Arbeitszufriedenheit nachweisbar sind.

Sollten sich hier Veränderungen zeigen, können auf dieser Basis vereinfachte und aussagefähige Instrumente zur Überprüfung des Lerntransfer in das Funktionsfeld entwickelt werden.

### *Literatur*

- Arnold, R. & Siebert, H., (1997): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. 2. Aufl., Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren
- Badura, B. (1993): Systemgestaltung im Gesundheitswesen: das Beispiel Krankenhaus. In Badura, B., Feuerstein, G., Schott, T. (Hg.): System Krankenhaus (S. 28 - 40) Weinheim, München: Juventa Verlag
- Bartolomeyczik, S. (1993): Arbeitssituation und Arbeitsbelastung beim Pflegepersonal. In: Badura, B et al. (Hg.): System Krankenhaus (S. 83 - 99) Weinheim, München: Juventa Verlag
- Borsi, G. M. & Schröck, R.: (1995): Pflegemanagement im Wandel: Perspektiven und Kontroversen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag
- Büssing, A. & Glaser, J.: Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH). Erscheint in Dunkel; H. (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsverfahren
- Deutsche Krankenhausgesellschaft (Hg.): (1998): Positionen der Deutschen Krankenhausgesellschaft zur Weiterentwicklung im Gesundheitswesen. Düsseldorf
- Lemke, St. G. (1995): Transfermanagement. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Mandl, H., Prenzel, M. & Gräsel, C. (1992): Das Problem des Lerntransfers in der betrieblichen Weiterbildung. In: Unterrichtswissenschaft, Zeitschrift für Lernforschung, 20. Jahrgang/Heft 2/1992 S. 126-143
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. durchges. Aufl. Stuttgart: Enke
- Severing, E. (1994): Arbeitsplatznahe Weiterbildung: betriebspädagogische Konzepte und betriebliche Umsetzungsstrategien. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand
- Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte. 4. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Wottawa, H. & Gluminski, I. (1995): Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie

Anschrift der Autorin

Dipl.-Päd. Ortrud Sander  
Städtisches Klinikum Braunschweig  
Institut für Weiterbildung  
Naumburgstraße 15, 38126 Braunschweig